Atlantic Pilotage Authority
Administration de Pilotage de l'Atlantique

910 – 2000, RUE BARRINGTON
HALIFAX (N.-É.) B3J 3K1

Résumé du Plan directeur 2015-2019

Canada

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

TABLE DES MATIÈRES

Paroles d'introduction **2**
Contexte 2
Résumé 2
Mandat, Mission, Vision **4**
Profil de l'administration **4**
Historique 4
Pouvoirs 4
Description des opérations 5
Gouvernance 8
Analyse des risques 9
Contrôle des coûts **14**
Recettes et trafic des navires **17**
Personnel **19**
Pilotes 20
Équipages des bateaux-pilotes 21
Affectateurs 22
Pilotes entrepreneurs 22
États financiers **23**
(Données réelles pour 2013, projections pour 2014 et plan financier pour 2015-2019)
État des résultats 23
État de la situation financière 24
État des variations des capitaux propres 24
État de l'évolution de la situation financière 25
Budget d'immobilisations 26
Principaux ratios financiers 27

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

PAROLES D'INTRODUCTION

Contexte

L'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) fournit un service utile et nécessaire à la communauté marine du Canada atlantique. Les pilotes hautement qualifiés de l'APA jouent un rôle essentiel : ils contribuent à la protection de l'environnement et des gens à bord des navires, de même qu'à la conservation et à la promotion du bien-être économique des ports de la région. Un système de pilotage responsable et fiable joue un rôle important car il permet aux entreprises canadiennes de demeurer concurrentielles sur le marché mondial.

L'APA mène de nombreuses consultations auprès des intéressés et de l'industrie du transport maritime sur des questions liées aux finances et aux opérations, notamment auprès des agents maritimes, armateurs, administrations portuaires et autres intéressés. L'APA a mis sur pied des comités d'intéressés dans de nombreux ports, et elle consulte régulièrement la Fédération maritime du Canada de même que l'Association des armateurs canadiens. L'Administration demande conseil aux intéressés et attache beaucoup d'importance aux voies de communication ouverte que ces consultations offrent. Sa priorité consiste toujours à répondre aux exigences des clients dans chaque port à un coût raisonnable, tout en demeurant financièrement autonome.

Résumé

Budget de fonctionnement

L'Administration continue de se maintenir près du seuil de rentabilité chaque année, car elle investit dans des pilotes et une technologie supplémentaires afin de maintenir ou d'améliorer les niveaux de service. Le nombre de pilotes est en cours d'augmentation dans le sud-est de Terre-Neuve (T.-N.) et au Cap-Breton afin de répondre aux inquiétudes que posaient les niveaux de service. Des pilotes seront également ajoutés à Saint John (N.-B.) et à Halifax (N.-É.) en prévision des prochains départs à la retraite. De nouveaux navires ont été mis en service dernièrement à Saint John et à Halifax, et ils sont utilisés comme bateaux principaux dans chaque port. L'Administration soutient également le lancement de nouvelles bouées météorologiques dans ces deux ports en prenant en charge une partie des coûts de fonctionnement annuels. La bouée à Halifax a été opérationnelle en 2014.

L'Administration entend demeurer en position de rentabilité pendant les cinq ans de la période de planification. La mise à jour de la structure tarifaire entreprise ces dernières années avec le soutien de nos clients a permis à l'APA de mieux résister au ralentissement que par le passé. Après avoir revu la structure tarifaire pour 2015, l'Administration va introduire dans six ports des modifications tarifaires qui contribueront à augmenter de 3,3 pour cent ses recettes globales. Le tableau qui suit montre les chiffres réels pour 2013, les résultats anticipés pour 2014 et l'état des résultats prévus au budget 2015-2019.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

ÉTAT DES RÉSULTATS							
	CHIFFRES RÉELS	PROJECTIONS	BUDGET	PLAN			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL DES RECETTES	21 575 $	22 294 $	23 436 $	24 356 $	25 088 $	25 826 $	26 343 $
TOTAL DES DÉPENSES	21 474	22 362	23 092	23 388	23 773	24 892	25 399
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	101	(68)	344	968	1 315	934	944
TAUX DE RENDEMENT CIBLÉ	0,5 %	-0,3 %	1,5 %	4,0 %	5,2 %	3,6 %	3,6 %

Budget d'immobilisations

Maintenant que les deux nouveaux bateaux-pilotes ont été mis en service, le projet d'immobilisations de l'Administration consiste à présent à doter ces ports de deux nouveaux navires d'appoint. Il s'agit de la poursuite d'un projet visant à remplacer les bateaux Breau plus anciens qui ont presque 40 ans. Le projet va cibler des solutions de rechange afin d'essayer de trouver des navires moins chers mais tout aussi fiables, qui seront utilisés avec les bateaux plus récents afin de fournir un service ininterrompu dans les principaux ports. Les dépenses pour le radoub et l'équipement demeurent élevées, car du matériel important dont sont équipés les navires de la baie Placentia est tombé en panne et doit être remplacé. L'Administration loue le bureau des pilotes et le quai à Halifax, mais ils ont vraiment besoin d'être réparés par le propriétaire. Un autre endroit est envisagé et il est prévu de déménager dans une autre propriété en 2015. Les dépenses d'immobilisations en 2015, qui sont détaillées dans la section 9, devraient s'élever à 2 527 000 $.

COMPARAISON DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS

	CHIFFRES RÉELS	PERSPECTIVES	BUDGET	PLAN			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BATEAUX-PILOTES							
CONSTRUCTION OU ACHAT DE NOUVEAUX BATEAUX	422	-	1 500	2 250	2 000	-	-
RADOUB ET ÉQUIPEMENT DES BATEAUX-PILOTES	866	626	725	650	650	700	700
QUAIS ET STRUCTURES	113	74	240	100	75	75	75
AUTRES IMMOBILISATIONS	119	112	62	60	135	90	60
TOTAL	1 520	812	2 527	3 060	2 860	865	835

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

MANDAT, MISSION, VISION

MANDAT : Le mandat de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique.

MISSION : L'Administration remplira son mandat en fournissant les connaissances nécessaires et l'expérience appropriée, associées à la technologie appropriée pour répondre aux besoins de l'industrie. Elle utilisera au mieux toutes ses ressources afin d'atteindre les objectifs fixés d'une manière sûre et responsable sur le plan de l'environnement.

VISION : Continuer d'assurer un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique. Pour ce faire, l'Administration tirera le meilleur parti possible des occasions qui se présenteront et ce dans l'intérêt des divers ports/districts et des localités environnantes.

PROFIL DE L'ADMINISTRATION

HISTORIQUE

L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été créée le 1er février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

L'Administration, qui est une société d'État selon la définition énoncée dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, figure à l'annexe III, partie I, de cette loi. L'Administration n'est pas un agent de la Couronne.

Le Conseil d'administration est composé d'un président à temps partiel et d'un maximum de six autres membres, tous nommés par le Gouverneur en conseil.

Le directeur général dirige et contrôle les affaires courantes de l'Administration. Le siège de l'Administration se trouve à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

POUVOIRS

Dans le but de s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a adopté des règlements approuvés par le gouverneur en conseil conformément à la *Loi sur le pilotage*, et ce, aux fins suivantes :

- Établir des zones de pilotage obligatoire
- Déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire

- Établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage à délivrer
- Établir les droits de pilotage payables à l'Administration pour les services de pilotage

De plus, l'Administration est autorisée, en vertu de la *Loi sur le pilotage*, à :

- employer les dirigeants et les employés, notamment les pilotes brevetés et les apprentis pilotes, nécessaires à ses activités;
- adopter des règlements internes pour la gestion de ses opérations;
- acheter, prendre à bail ou acquérir par tout autre moyen des biens-fonds, bâtiments, bateaux-pilotes et autres matériel et actifs jugés nécessaires, de même que vendre tout bien ainsi acquis;
- emprunter, au besoin, pour couvrir les dépenses de l'Administration.

DESCRIPTION DES OPÉRATIONS

Depuis sa fondation en 1972, l'Administration exploite, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage maritime dans les eaux canadiennes baignant les quatre provinces de l'Atlantique, y compris celles de la baie des Chaleurs, au Québec. C'est la seule raison d'être de l'Administration.

L'Administration fournit aux navires qui pénètrent dans les ports canadiens de l'Atlantique des pilotes brevetés pour assurer le mieux possible leur sécurité pendant qu'ils naviguent dans la zone de pilotage. L'Administration soumet également les gens de mer qualifiés à un examen et remet aux candidats qui ont réussi un certificat de pilotage qui leur permet de manœuvrer les navires dans les zones de pilotage obligatoire désignées sans avoir à bord un pilote breveté. L'Administration organise ses activités par zone géographique et elle a désigné 17 zones où le pilotage est obligatoire; une autre zone viendra bientôt s'ajouter à ce nombre. L'Administration s'efforce aussi d'assurer, sur demande, des services de pilotage dans d'autres zones où le pilotage est facultatif. La plupart des pilotes brevetés par l'Administration sont des employés mais certains peuvent également être des entrepreneurs ou des membres d'une entreprise offrant à contrat des services de pilotage à l'Administration. Par ailleurs, l'Administration peut être le propriétaire-exploitant des services de bateaux-pilotes ou avoir conclu un marché pour ces services. Les recettes et les frais de fonctionnement liés à la prestation du service de pilotage sont décomposés par port et par zone, et pour l'ensemble de la région.

L'Administration assure des services d'affectation à l'échelle de la région à partir d'un centre d'affectation situé à son siège social. Le coût total du service en 2015 sera d'environ 600 000 $ et ce montant figure au budget. Le service d'affectation fournit des renseignements importants et une valeur ajoutée aux pilotes, aux clients, aux administrations portuaires et aux gestionnaires par le

truchement de pages Web à accès contrôlé créées pour chaque groupe. Les pages Web sont continuellement mises à jour à partir du système de facturation et d'affectation de l'Administration, à mesure que l'affectateur saisit des données. Les clients et les pilotes peuvent communiquer avec le service des affectations par téléphone, courriel, télécopieur, radio VHF et télex. À mesure que le service se développe, il continue de faire augmenter l'efficacité des opérations de l'Administration tout en procurant une valeur ajoutée aux clients et aux employés. L'APA s'est dotée des moyens de suivre les mouvements des navires dans les grands ports et leurs approches grâce à un programme informatique qui fait appel au Système d'identification automatique (SIA). Tous les navires commerciaux doivent disposer d'un SIA et l'APA a aussi installé des émetteurs-récepteurs sur ses bateaux-pilotes.

L'APA assure ses services de pilotage selon trois modèles d'exploitation.

1. Dans le détroit de Canso et tous les petits ports, un entrepreneur fournit à la fois le bateau et l'équipage.

   L'Administration préfère que tous les services de bateaux-pilotes soient facturés au voyage pour éviter les situations où un montant annuel garanti n'a aucun rapport avec le nombre d'affectations ni le revenu généré dans un port donné. Ce principe est respecté sauf dans quelques cas d'exception où l'on veut tenir compte d'une question particulière dans un port donné.

2. Dans deux des grands ports, Halifax et Saint John, l'Administration possède et exploite des bateaux-pilotes et les membres d'équipage sont des employés de l'APA.

   L'Administration s'efforce d'utiliser ses propres navires de la manière la plus efficiente possible et de contrôler les dépenses là où il y a moyen de le faire. Les équipages sont des employés de l'APA et les coûts qui leur sont associés ne varient pas en fonction de l'activité dans le port.

3. Dans la baie Placentia et à Sydney, l'Administration est propriétaire des bateaux et une entreprise locale fournit l'équipage.

   L'Administration encourage l'entrepreneur à utiliser efficacement les bateaux de l'APA tout en préservant les actifs.

L'APA préfère avoir des coûts variables dans les ports où un entrepreneur privé fournit des services. Cela est accompli en appliquant un tarif « par voyage » qui fluctuera selon le volume de trafic.

L'Administration mesure son rendement selon le degré de sécurité et d'efficacité de son service de pilotage, tout en maintenant son autonomie financière.

De plus, la réussite de l'Administration se mesure d'après la souplesse avec laquelle elle s'adapte aux conditions changeantes du marché mondial, à la création de nouvelles entreprises commerciales et aux tendances qui se manifestent dans l'industrie du transport maritime. Le transport maritime est lui-même tributaire de la demande du marché. L'Administration n'incite pas les navires à venir dans la région de l'Atlantique; elle répond simplement à la demande résultant d'un certain nombre de facteurs, notamment les changements aux habitudes de la marine marchande, les fluctuations de la demande liées à l'économie mondiale, la volatilité des prix du pétrole et l'impact des changements apportés à la réglementation d'autres pays.

L'Administration, dont les activités sont centrées dans le secteur du transport maritime, n'a pas de concurrents dans les zones de pilotage obligatoire.

L'Administration instaure des tarifs justes et raisonnables après avoir mené de vastes consultations avec les utilisateurs du service. Le tableau suivant indique le pourcentage annuel moyen d'augmentation des recettes qui devrait découler des hausses tarifaires pour les années indiquées.

Majorations tarifaires annuelles

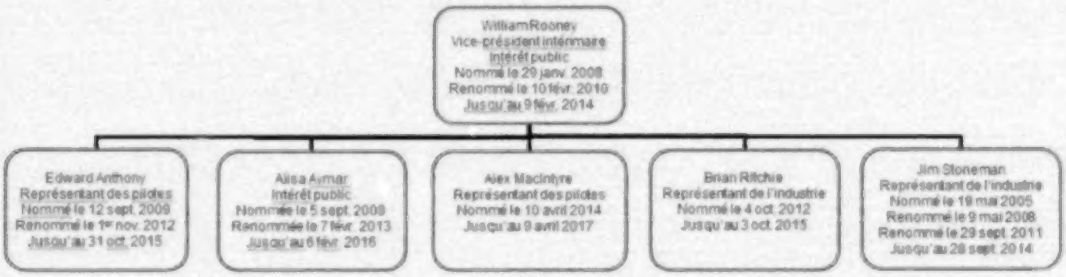
Année	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Pourcentage moyen d'augmentation des recettes	4,62 %	5,28 %	4,11 %	2,38 %	2,00 %	2,00 %

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

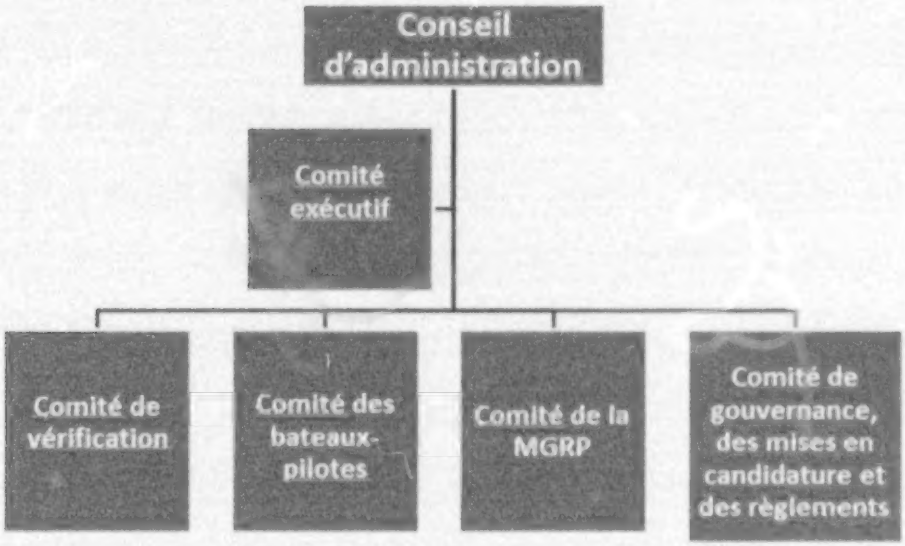
GOUVERNANCE

Le président et les membres (du Conseil) de l'Administration sont nommés par décret pour des mandats de deux à quatre ans. Le Conseil est composé de membres qui ont de l'expérience en pilotage maritime, qui connaissent l'industrie du transport maritime et qui représentent les intérêts du public en général. On s'efforce aussi que le conseil d'administration reflète la vaste zone géographique relevant de l'APA. Cet ensemble de savoir-faire industriel et commercial, d'expérience, de flair commercial et de perspective régionale offre un contexte de choix pour les délibérations du Conseil. Ce dernier a créé un certain nombre de comités qui ont des responsabilités spécifiques et qui sont présentés plus en détail ci-dessous.

L'organigramme ci-dessous montre la composition actuelle du conseil d'administration au 1er septembre 2014 et il est suivi d'un tableau présentant les comités du Conseil. Les membres du Conseil restent en poste jusqu'à ce qu'ils soient reconduits dans leurs fonctions ou remplacés par décret. Le président ne peut outrepasser la durée de son mandat.



Poste vacant : Président – Intérêt public



GESTION DES RISQUES

MÉTHODE DE GESTION DES RISQUES DE PILOTAGE (MGRP)

Lorsqu'on examine la possibilité de désigner une zone de pilotage obligatoire, on s'attend à ce que cette désignation ne soit pas imposée sans discernement. Ce doit être le fruit d'une recherche et d'une évaluation appropriées de tous les faits et d'une consultation réelle menée auprès des intéressés. On doit clairement expliquer que le pilotage obligatoire est nécessaire pour accroître la sécurité et protéger l'environnement marin. Une approche basée sur la gestion des risques, conforme à la norme CAN/CSA-Q859 de l'Association canadienne de normalisation, a été mise au point.

L'APA a mis au point une approche à deux niveaux pour le processus selon la MGRP. Une première analyse générale (appelée un examen de phase I) d'une vaste région géographique est effectuée afin de déterminer si les ports de la région ont besoin d'un examen complet selon la MGRP. Une fois l'examen de phase I effectué, les ports font l'objet d'une étude plus approfondie. Une liste prioritaire des ports ayant besoin d'un examen selon la MGRP est établie.

L'approche selon la MGRP fournit un processus interactif consistant en une série d'étapes faciles à suivre qui, lorsqu'elles sont effectuées dans l'ordre, constituent un processus décisionnel uniforme, transparent et bien documenté. Les stratégies de contrôle ou de réduction des risques sont évaluées en fonction des besoins, des enjeux et des préoccupations de tous les intéressés en cause. La MGRP insiste sur l'importance d'impliquer les intéressés dès le début et de bien documenter toutes les étapes du processus. Ce processus a été recommandé par le ministre des

Transports et l'élaboration du processus a été pilotée par Transports Canada en collaboration avec les administrations de pilotage.

L'APA est un chef de file parmi les administrations de pilotage pour ce qui est de mener des études selon la méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP). Elle a effectué ces dernières années six analyses complètes selon la MGRP portant sur ce qui suit :

- taille et types des navires assujettis au pilotage obligatoire;
- zone de pilotage obligatoire de la rivière Miramichi pour déterminer si elle devrait le rester;
- approches de Voisey's Bay afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- rivière Ste-Croix et port de Bayside afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port de Belledune afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port d'Argentia afin de déterminer si le port devrait faire partie de la zone de pilotage obligatoire de la baie Placentia.

Les résultats pour la rivière St. Croix et le port de Bayside ont fait l'objet d'un examen plus approfondi et ont été supprimés car les conditions dans la région ont changé.

En 2010, un examen de phase I a été mené sur des ports au pilotage non obligatoire en Nouvelle-Écosse. Quatre ports ont été identifiés pour faire l'objet d'une étude plus approfondie; toutefois, deux d'entre eux ont vu leur industrie principale fermer et ne nécessiteront pas d'autre examen. En 2011, un examen de phase I a été mené au Nouveau-Brunswick. Par suite de la recommandation de ce rapport, l'examen selon la MGRP a été effectué pour le port de Belledune et il a été suggéré d'en faire une zone de pilotage obligatoire. Après de vastes consultations menées auprès des intéressés immédiats, les modifications proposées font à présent partie du processus réglementaire.

En 2012, un examen de phase I a été mené sur des ports au pilotage non obligatoire à Terre-Neuve. Le responsable a identifié des ports qui auraient besoin d'un examen complet selon la MGRP par suite de cette étude. L'examen initial du port d'Argentia selon la GMRP a été présenté à l'Administration au cours du deuxième semestre de 2013 et la recommandation de maintenir la zone de pilotage non obligatoire a été acceptée. Pour 2014, l'Administration prévoit mener un examen selon la MGRP de la région de la baie de la Conception à Terre-Neuve a été mené et il a été recommandé de ne rien y changer.

CADRE DE GESTION DES RISQUES DE L'ENTERPRISE

L'Administration a mis en place un cadre de gestion des risques afin de repérer et d'atténuer les risques pour la Société. Avec l'aide de conseillers externes, l'environnement de l'Administration a été analysé afin de déterminer les risques possibles pour cette dernière. Une atténuation existante visant à réduire la probabilité ou l'impact des risques a été envisagée, et une atténuation additionnelle a été déterminée et, lorsque c'était faisable, mise en œuvre pour chaque risque. L'analyse a relevé dans un premier temps 29 risques qui ont ensuite été ramenés à 23 catégories en précisant les définitions et en combinant les risques similaires. Les risques ont été classés après un examen approfondi du Conseil et de la direction de l'Administration. Il est entendu que les

catégories de risques ne sont pas statiques et un examen régulier est nécessaire. L'examen peut permettre de signaler de nouveaux risques, d'établir que les risques ont diminué grâce à une atténuation suffisante pour réduire leur probabilité ou leur impact ou encore de déterminer que le niveau de risque a augmenté en raison de changements de circonstances.

Chaque risque est classé selon deux échelles, à savoir la probabilité que l'événement se produise et l'impact si cela arrive, l'évaluation de la probabilité allant de 1 – Rare à 5 – Presque sûr et celle de l'impact allant de 1 – Sans conséquences à 5 – Catastrophique.

Les risques entrent dans quatre catégories. Les risques élevés sont en rouge, les risques moyens, en jaune, les risques faibles, en vert, et les risques très faibles, en bleu.

CLASSEMENT DES RISQUES

	Impact				
Probabilité	**Sans conséquences 1**	**Mineur 2**	**Moyen 3**	**Majeur 4**	**Catastrophique 5**
Presque sûr 5					
Probable 4					
Possible 3					
Peu probable 2					
Rare 1					

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

Risque	Description
ÉLEVÉ **Rouge**	Nécessite des études poussées, une planification et une prise de décisions au niveau de la haute direction
MOYEN **Orange**	Exige l'attention et l'intervention de la haute direction
FAIBLE **Jaune**	La responsabilité du contrôle de la direction doit être spécifiée
MINEU **Vert**	Surveillance par la direction nécessaire, autres mesures souhaitables

Il est important de connaître tous les facteurs de risque, mais la priorité doit être accordée aux risques élevés, suivis des risques moyens. Voici les catégories de risques :

Catégories de risques de l'APA – Classement 2014

1	Satisfaction de la clientèle
2	Blessure d'un pilote ou membre d'équipage pendant le transfert
3	Risque d'accident dû à une erreur humaine
4	Risque de ne pas arriver à attirer et à retenir des pilotes afin de répondre à la dema
5	Risque économique extérieur
6	Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des pilotes
7	Perte des services de vedette entraînant une interruption majeure du service
8	Interruption du service dû à un bris dans les relations de travail
9	Incapacité d'attirer et de retenir des équipages de bateaux-pilotes suppléants adéq
10	Coûts d'exploitation excédant le montant prévu au budget lorsque les tarifs sont dé
11	Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des memb
12	Risque que les employés soient exposés à des maladies ou blessures au travail
13	Gouvernance, structure organisationnelle et planification de la relève
14	Implication de l'APA dans des ports au pilotage non obligatoire
15	Perte ou usage abusif de renseignements, données ou autres actifs
16	Fraude
17	Menace pour la sécurité ou le service en raison de l'interruption des affectations
18	Couverture du personnel administratif
19	Menace pour la sécurité due à la désignation inappropriée d'une zone de pilotage
20	Bateaux-pilotes ne réussissant pas les inspections de Transports Canada
21	Poursuite des activités
22	Évaluations des titulaires de certificats
23	Gestion de l'information

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

Le tableau ci-dessous montre les deux risques primordiaux considérés comme des facteurs de risque élevés, l'atténuation existante et les stratégies d'atténuation supplémentaire envisagées.

Risque	Description	Atténuation existante	Atténuation supplémentaire	Résumé
Satisfaction de la clientèle	Il y a un risque que l'APA ne surveille et n'évalue pas le degré de satisfaction de la clientèle et n'y réagisse pas, et/ou qu'elle ne donne pas suite aux formulaires de non-conformité qui lui sont envoyés par les clients ou à la suite d'incidents.	*Tous les formulaires de non-conformité font l'objet d'une enquête et des réponses sont envoyées aux clients. *Le nombre de rapports de ce genre est communiqué au Conseil et aux groupes de clients. Cette information est également fournie dans le rapport annuel de l'APA. *Des pilotes sont ajoutés dans une zone où leur nombre insuffisant a causé des problèmes de service. *Des rapports améliorés supplémentaires sur la performance ont été fournis aux clients et aux pilotes. *Des indicateurs de rendement clés supplémentaires sont recherchés pour mesurer la performance et comprendre la qualité du service fourni. *Les communications directes avec les clients ont augmenté. *Des formulaires électroniques ont été ajoutés afin d'accélérer les paiements des clients à l'Administration et aux agents. *Les rapports des Ressources humaines ont été améliorés pour mieux surveiller et gérer les congés des employés.	* L'Administration continue de collaborer avec l'Association des pilotes maritimes du Canada (APMC) afin que des bouées météorologiques soient déployées à Canso, Halifax et Saint John. Les lectures météorologiques provenant de ces bouées faciliteraient le travail des pilotes et des gestionnaires car les agents et les navires fourniraient un service de pilotage plus efficace. Cela permettrait à l'industrie de faire des économies considérables en aidant à planifier les services portuaires. *Il est envisagé d'instaurer une procédure pour sonder les capitaines ou les clients à propos du niveau de satisfaction à l'endroit du service. *Il s'agit d'avoir assez de pilotes pour couvrir les maladies et les manques d'effectifs imprévus.	Ce sera toujours difficile pour l'Administration de fournir tout le temps un service parfait car l'organisation n'a pas les moyens d'avoir du personnel pour les journées très occupées sans augmenter considérablement les tarifs. L'Administration va surveiller de près les niveaux de service et collaborer avec l'industrie afin d'offrir le service le plus efficace possible.
Risque	**Description**	**Atténuation existante**	**Atténuation supplémentaire**	**Résumé**
Risque de blessures chez les pilotes et les membres d'équipage pendant le transfert	Il s'agit du risque qu'un pilote ou membre d'équipage ne se blesse pendant le transfert avec un navire. Ces transferts sont effectués des milliers de fois chaque année, par tous les temps et avec de nombreux types de navires. Cette activité expose certains de nos employés à un grand danger.	*Les bateaux-pilotes fournis par l'Administration ou les entrepreneurs sont considérés être des plateformes appropriées pour les régions desservies. Les bateaux sont également bien entretenus de façon à offrir un fonctionnement et des surfaces convenables pendant les transferts. *Des procédures de sécurité sont en place pour le transfert des pilotes, notamment les procédures que les employés de l'APA doivent suivre et les exigences en termes d'échelles de pilote pour les navires. *Les bateaux sont munis d'un équipement homme à la mer, les équipages sont formés pour utiliser cet équipement et des exercices sont accomplis régulièrement. *Les pilotes peuvent fermer un port pour faire une veille météorologique s'ils jugent que le temps est trop mauvais pour fournir le service. *Un système éprouvé de santé et sécurité au travail est en place; les manuels sont à jour et le comité se réunit régulièrement.	*L'Administration envisage d'étendre l'utilisation de ce scanner et de cette balise aux bateaux-pilotes à contrat lorsque la nature du transfert exige ces précautions. *L'Administration continue d'investir dans de la technologie et des navires nouveaux afin de rendre les transferts plus stables et plus sécuritaires.	Il y a un risque inhérent au transfert entre un bateau-pilote et un navire. La direction, les pilotes et les équipages des navires doivent chercher continuellement des façons de rendre l'activité plus sécuritaire et mettre en place des systèmes qui limiteront les conséquences si quelqu'un tombe d'une échelle ou passe par-dessus bord.

L'Administration a élaboré des stratégies d'atténuation similaires pour les 23 risques qui ont été identifiés.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

CONTRÔLE DES COÛTS

L'Administration est une société d'État non financée par crédit ou auto-financée. Néanmoins, dans la budgétisation pour 2015, l'autorité a respecté l'esprit et des actions du gouvernement du Canada pour la maîtrise des coûts en ce qui concerne limitant les dépenses de fonctionnement et les dépenses discrétionnaires.

Les budgets des dépenses administratives de l'APA sont le budget des affectations, le budget de l'administration et une partie du budget de formation relié au personnel administratif. Les postes inclus dans ces budgets ont été divisés en dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires. Les dépenses discrétionnaires, qui représentent le plus gros de l'ensemble des postes, correspondent à 0,6 % des niveaux de 2014 approuvés dans le dernier plan d'entreprise.

Pour l'ensemble des budgets de l'Administration, incluant les dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires, les dépenses prévues pour 2015 ont augmenté de 1,0 % par rapport aux niveaux de 2014. L'ensemble de ces dépenses devrait augmenter compte tenu des frais juridiques plus élevés et de l'augmentation du loyer du siège social que nous avons connus.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

Budget administratif - 2015

	2014 Budget	2015 Budget	Changement en 2015 par rapport au budget 2014
Postes discrétionnaires			
Salaires et avantages sociaux	1 586	1 616	30
Voyages	181	153	(28)
Communications	42	46	4
Services publics, matériel, fournitures	279	278	(1)
Loyers	23	26	3
Services professionnels et spéciaux	119	110	(9)
Formation	12	7	(5)
Amortissement	88	105	17
Total des dépenses administratives discrétionn	2 329	2 342	13
Augmentation du budget discrétionnaire			0,6%

	2014 Budget	2015 Budget	Changement en 2015 par rapport au budget 2014
Postes non discrétionnaires			
Honoraires et indemnités du Conseil	156	156	-
Créances irrécouvrables	10	10	-
Bureaux du siège social	146	151	5
Impôts fonciers et taxes professionnelles	4	4	-
Frais juridiques	78	96	18
Audits internes	40	30	(10)
Transports Canada	108	110	2
Gazette du Canada	9	9	-
Traitement de la paie	8	9	1
Services de traduction	10	9	(1)
Mandat de pilotage	5	5	-
Total des dépenses administratives non discré	573	589	16
Augmentation du budget non discrétionnaire			2,8%
Total des dépenses administratives	2 902	2 931	29
			1,0%

Les budgets d'exploitation de chaque port sont considérés comme étant des charges d'exploitation. L'amortissement qui était exclu des dépenses en immobilisations n'a pas été gelé et l'Administration continue d'investir dans de nouveaux bateaux-pilotes et de l'équipement

moderne. Les augmentations des charges d'exploitation par rapport au budget de 2014 ont été compensées par des hausses égales ou supérieures des rentrées prévues. Les produits d'exploitation nets pour 2015 devraient être plus élevés qu'en 2014, tout comme le bénéfice net final. L'Administration cible pour 2015 un bénéfice net qui répond à ses besoins en matière d'autonomie financière.

		Budget 2014	Budget 2015	Différence en 2015 par rapport au budget 2014
Recettes				
Budgets d'exploitation				
	Droits de pilotage	21 825	23 399	1 574
	Total des recettes	21 825	23 399	1 574
Dépenses				
	Rémunération, salaires et avantages sociaux des pilotes	9 791	10 591	800
	Charges d'exploitation des bateaux-pilotes	4 719	5 183	464
	Salaires et avantages sociaux des équipages des bateaux-pilotes	1 710	1 763	53
	Transport et voyages	569	568	(1)
	Formation	264	308	44
	Services professionnels et spéciaux	115	142	27
	Services publics, matériel et fournitures	59	52	(7)
	Loyers	109	103	(6)
	Communications	81	83	2
	Frais de financement	153	136	(17)
	Total des dépenses	17 569	18 929	1 360
		-	-	-
		4 256	4 469	213
		-	-	-
		-	-	-
Moins:	**Amortissement**	1 222	1 232	10
	Coûts administratifs discrétionnaires	2 329	2 342	13
	Coûts administratifs non discrétionnaires	573	589	16
	Recettes diverses	(57)	(37)	20
	Total des coûts administratifs	**2 846**	**2 893**	47
		-	-	-
Bénéfice		**188**	**344**	156

Les droits de pilotage dépassent de 1 600 000 $ le budget de 2014 en raison de l'augmentation des affectations dans plusieurs ports plus lucratifs par rapport aux niveaux prévus (400 000 $) et aux hausses tarifaires (1 200 000 $).

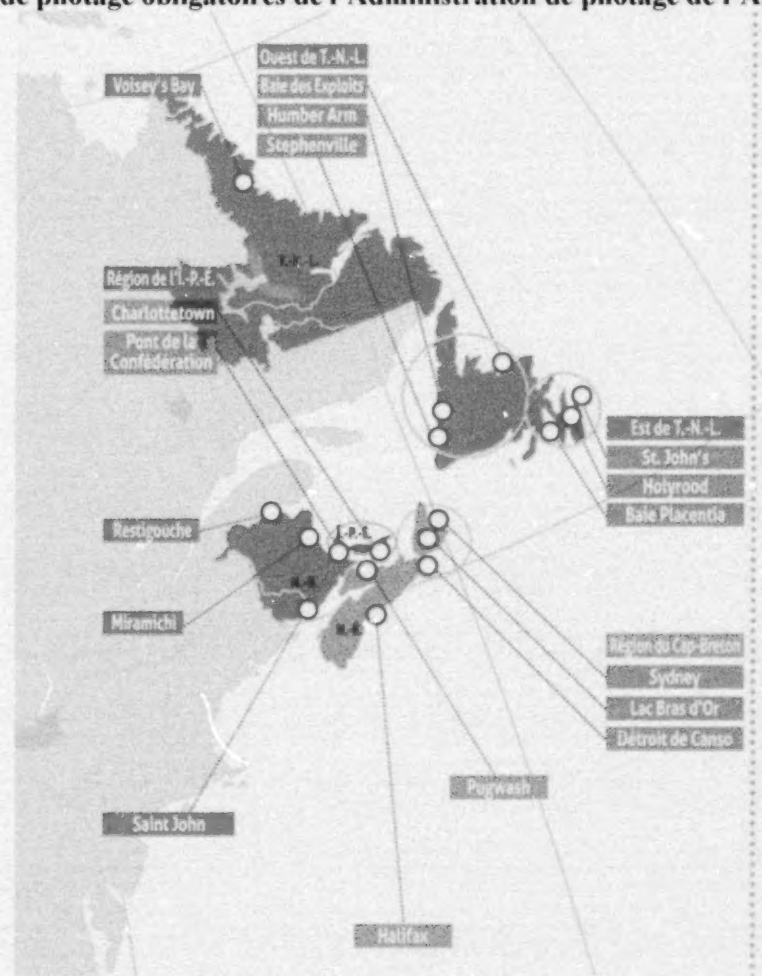
Les dépenses d'exploitation devraient augmenter de 1 400 000 $ étant donné que l'Administration augmente le nombre de pilotes afin de résoudre des problèmes de service et se prépare en vue de départs à la retraite imminents. Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes ont augmenté du fait du prix du carburant et des frais de réparation des bateaux-pilotes.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

RECETTES ET TRAFIC DES NAVIRES

L'Administration assure un service de pilotage dans les 17 ports de pilotage obligatoire indiqués sur la carte ci-dessous. Le service de pilotage est assuré sur demande dans de nombreux ports où le pilotage n'est pas obligatoire. L'Administration a des pilotes brevetés pour 17 ports où le pilotage est non obligatoire et a effectué des affectations dans la plupart de ces zones en 2014.

Zones de pilotage obligatoires de l'Administration de pilotage de l'Atlantique



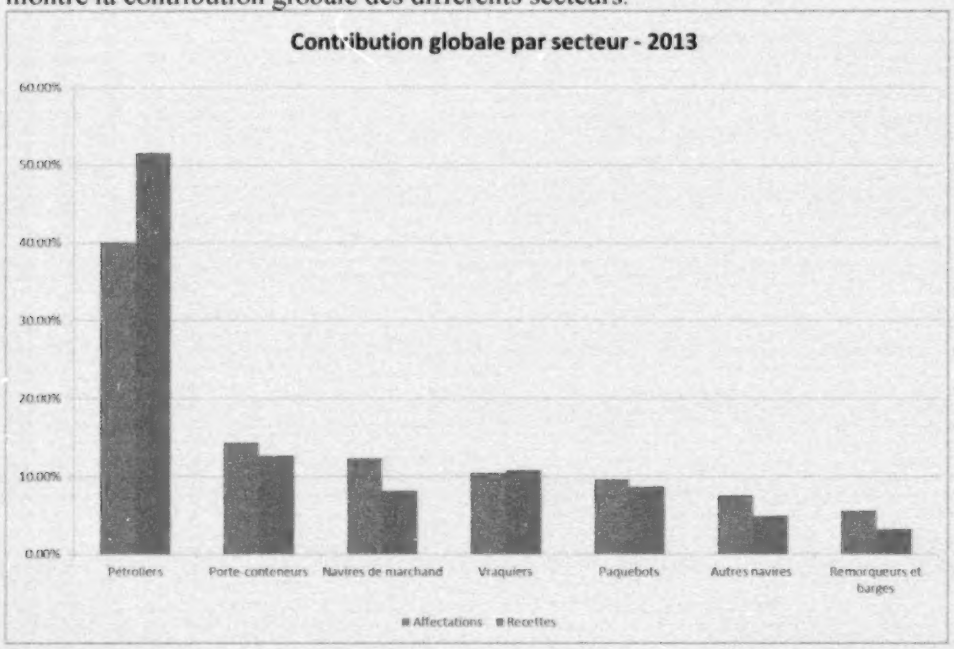
Il devrait y avoir en 2015 un total de 8 316 affectations, un recul par rapport aux 8 406 affectations projetées en 2014. L'activité dans les ports desservis par l'APA peut varier énormément en raison de facteurs indépendants de sa volonté. Deux problèmes majeurs se profilent à l'horizon : l'élargissement du canal de Panama, qui va modifier le trafic; et les règlements de l'Organisation

maritime internationale sur la pollution atmosphérique des navires à proximité du rivage. L'agrandissement du canal de Panama risque d'avoir d'importantes répercussions sur le trafic des porte-conteneurs tandis que celui de la pollution atmosphérique peut se ressentir sur celui des navires de croisière.

Parmi les 17 zones de pilotage obligatoire, quatre ports importants représentent environ 73 pour cent des affectations de l'APA et environ 79 pour cent de ses recettes. Ces ports sont la baie Placentia (T.-N.-L.), Halifax (N.-É.), le détroit de Canso (N.-É.) et Saint John (N.-B.). La plus grande partie des activités de pilotage dans la région de l'Atlantique est tributaire de l'industrie pétrolière, les pétroliers contribuant le plus aux recettes à Saint John, dans le détroit de Canso et dans la baie Placentia. Si les pétroliers sont également importants dans le port d'Halifax, ce sont les porte-conteneurs qui participent surtout aux résultats, leur trafic représentant plus de 80 pour cent de celui des porte-conteneurs de l'Administration.

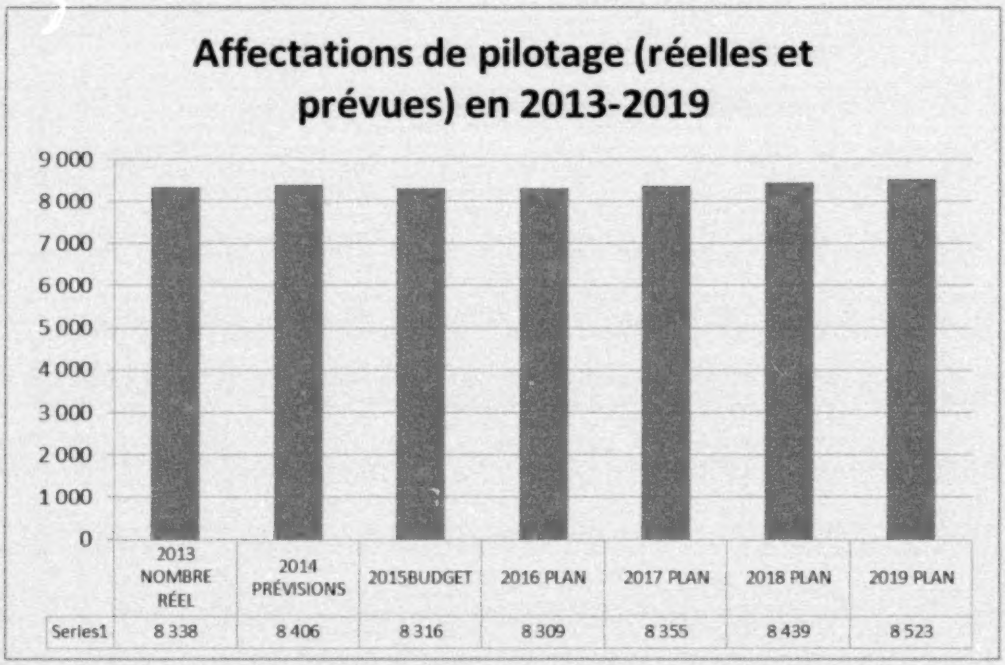
Les navires battant pavillon étranger représentent l'essentiel des activités de l'Administration. Cette réalité s'est accentuée après l'exemption accordée en 2006 aux navires ravitailleurs en mer, qui sont canadiens pour la plupart. La tendance actuelle veut que les navires étrangers représentent environ 77 pour cent des affectations et environ 79 pour cent des recettes.

Selon les tendances actuelles, l'industrie pétrolière et gazière compte pour environ 40 pour cent des affectations de l'Administration et fournit 52 pour cent de toutes les recettes. Le tableau suivant montre la contribution globale des différents secteurs.



Le tableau ci-dessous montre les affectations annuelles en 2013, les projections pour 2014 et les projections du plan 2015-2019. Même si l'Administration a enregistré dernièrement une baisse du

trafic, ce plan s'attend à ce que le niveau d'activité se maintienne à long terme. L'industrie envisage des projets qui pourraient contribuer à augmenter l'activité pendant la période de planification, mais l'Administration attend de voir quelle pourrait être la croissance.



PERSONNEL

L'Administration compte actuellement 80 employés à temps plein et un à temps partiel, soit 47 pilotes, 18 membres d'équipage de bateaux-pilotes (incluant le personnel d'entretien), six affectateurs et neuf personnes et demie chargées de la gestion et de l'administration. Vous trouverez à la section 7 un résumé du budget et du plan des Ressources humaines.

L'Administration emploie des pilotes très compétents et hautement qualifiés. Elle met l'accent sur le perfectionnement professionnel et consacre des sommes considérables pour offrir la meilleure formation possible. Les pilotes bénéficient du soutien d'équipages et d'affectateurs compétents qui travaillent ensemble afin d'offrir au client le meilleur service possible. L'Administration emploie du personnel de soutien et de gestion professionnel et compétent pour administrer ses opérations.

Les pilotes brevetés et les équipages des bateaux-pilotes ont reçu la formation nécessaire pour être à même de fournir un service de pilotage maritime sûr. L'Administration revoit les besoins de chaque port et rajuste son effectif en conséquence, après avoir consulté les parties intéressées. Le

pilotage et l'industrie maritime connaissent des changements technologiques rapides. L'Administration revoit et modifie ses programmes de formation pour suivre l'évolution rapide de la technologie.

État des ressources humaines
2011-2019

	Chiffres réels 2011	Chiffres réels 2012	Chiffres réels 2013	Perspectives 2014	BUDGET 2015	PLAN 2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019
ADMINISTRATION									
Cadres supérieurs	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Gestionnaires	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Soutien	5,5	3,5	4,5	4,5	4	4	4	4	4
	9,5	8,5	8,5	9,5	9	9	9	9	9
EXPLOITATION									
Pilotes	44	43	42	47	49	48	48	48	48
Équipages des bateaux-pilotes	14	17	18	18	18	18	18	18	18
Affectateurs	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	64	66	66	71	73	72	72	72	72
Totals des Employés	**73,5**	**74,5**	**74,5**	**80,5**	**82**	**81**	**81**	**81**	**81**
Pilotes à leur compte	13	10	10	9	10	10	10	10	10
Total des ressources humaines	**86,5**	**84,5**	**84,5**	**89,5**	**92**	**91**	**91**	**91**	**91**

Les dirigeants comprennent le chef de la direction, le chef des Affaires financières et le chef de l'Exploitation. Le poste de chef de l'Exploitation était vacant depuis la fin de 2011, mais il a été comblé en février 2014. L'Administration a laissé ce poste vacant depuis la fin de 2011 afin de réduire les frais d'administration. Il a été décidé que ce poste était essentiel pour l'exploitation à long terme de l'Administration et compte tenu de la planification de la relève, car le chef de la direction approche de la retraite et cela ajoute les connaissances et l'expérience maritimes d'un capitaine. Les gestionnaires de l'Administration comprennent le contrôleur et le chef des ressources humaines. Le personnel de soutien inclut les postes d'adjoints de direction et administratif.

Sous Exploitation, les « pilotes » et les « équipages des bateaux-pilotes » sont des employés de l'APA.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

PILOTES

En ce qui concerne les pilotes, l'Administration doit composer avec un groupe d'employés plus âgés qui approchent de la retraite. L'Administration a enregistré davantage de pertes de temps imputables à des blessures, ce qui a eu un impact négatif sur les niveaux de service dans l'est de T.-N.-L. et au Cap-Breton. L'Administration a été informée par plusieurs pilotes de leur intention de partir à la retraite. Des pilotes de remplacement sont ajoutés de façon à avoir deux années de formation avant le départ à la retraite de chaque pilote. Le fait qu'un pilote parte à la retraite sans avoir quelqu'un pour le remplacer adéquatement peut avoir un impact négatif pour les usagers.

Le nombre de pilotes au Cap-Breton a été réduit en raison d'une baisse de l'activité, surtout à Canso. Un pilote de la région a pris sa retraite et un autre a été muté à Halifax. L'activité a repris et a été plus forte que prévu. Cette situation, combinée aux problèmes de santé de l'effectif en place, a causé des problèmes de service dans la région. Le sud-est de T.-N.-L. a connu des problèmes similaires de santé et de baisse des niveaux de service. Comme les activités de Saint John sont appelées à augmenter considérablement à l'avenir, l'Administration va devoir embaucher et former des pilotes supplémentaires. Comme elle fournir les services exigés par les usagers tout en compensant une main-d'œuvre vieillissante en attendant les départs à la retraite, l'Administration va augmenter le nombre de ses pilotes en 2014 et 2015.

Les pilotes sont membres la Guilde de la marine marchande du Canada - Pilotes. Une nouvelle convention collective de quatre ans a été négociée en 2012 et restera en vigueur jusqu'en 2016.

ÉQUIPAGES DES BATEAUX-PILOTES

Les équipages de bateaux-pilotes comprennent trois groupes d'employés considérés comme rattachés à l'exploitation.

Entretien des navires

L'Administration emploie deux personnes qui gèrent et entretetiennent ses navires. Il y a un administrateur des bateaux-pilotes et un ingénieur. Le poste d'administrateur des bateaux-pilotes était en 2012 une fonction de soutien qui gérait l'entretien et les équipages des bateaux-pilotes. C'est en 2013 qu'un ingénieur de bateaux-pilotes a été ajouté. Cet ajout faisait suite à une recommandation découlant d'un audit interne ayant pour but d'analyser le programme d'entretien de l'Administration et de recommander des mesures pour augmenter l'efficacité, réduire les coûts et rallonger la durée d'exploitation des navires. L'ajout d'un ingénieur va permettre de fournir davantage d'entretien préventif, ce qui aidera à éviter les réparations catastrophiques. L'Administration avait un ingénieur parmi son personnel du début des années 1970 à 2008. Depuis le début de 2009, les tâches étaient exécutées à contrat par l'ancien ingénieur. Mais comme des bateaux neufs et plus complexes sont entrés en service, l'essentiel de l'entretien préventif nécessaire a débordé du cadre des fonctions de l'ingénieur contractuel. Le coût du nouvel ingénieur sera compensé essentiellement par une réduction des services d'ingénierie à contrat.

Capitaines de vedette

Les équipages des bateaux-pilotes ont augmenté en 2012 avec la création d'un quatrième équipage à Saint John, N.-B. Cette initiative a été soutenue et encouragée par les intéressés de Saint John afin d'assurer au port un service 24 h sur 24 tout en réduisant la fatigue et en augmentant la sécurité. Chaque équipage est composé d'un capitaine de vedette et d'un matelot de pont. L'Administration compte huit capitaines de vedette parmi ses employés, soit quatre à Saint John et quatre à Halifax.

Les capitaines de vedette sont membres de la Guilde de la marine marchande du Canada – Capitaines de vedette. Une nouvelle convention collective a été négociée en 2012 et restera en vigueur jusqu'en 2015.

Personnel de pont

L'Administration a augmenté le nombre total de matelots de pont en 2012 en ajoutant une quatrième équipe à Saint John, N.-B. Chaque équipe comprend un capitaine de vedette et un matelot de pont. Il y a huit matelots de pont qui sont des employés de l'Administration, soit quatre à Saint John et quatre à Halifax.

Le personnel de pont est membre de l'Alliance de la Fonction publique du Canada – Personnel de pont et fait partie du personnel de bureau. Une nouvelle convention collective a été négociée en 2012. L'ancienne convention collective a expiré le 31 décembre 2010, mais le syndicat n'a pu commencer les négociations qu'à la fin de 2011. La convention expire le 31 décembre 2014.

AFFECTATEURS

La catégorie des affectateurs inclut l'administrateur, Opérations de pilotage, qui supervise le centre des affectations et cinq affectateurs. Les cinq affectateurs sont des employés de l'Administration qui travaillent au centre des affectations situé au siège social de l'Administration. Ils sont membres de la Section matelots de pont et personnel de bureau de l'Alliance de la Fonction publique du Canada. L'ancienne convention a expiré le 31 décembre 2010, mais le syndicat n'a pu entamer les négociations qu'à la fin de 2011. Elle expire le 31 décembre 2014.

PILOTES ENTREPRENEURS

Les pilotes entrepreneurs (ou à contrat) ne sont pas des employés de l'APA; ils reçoivent, à titre de revenu, une part du tarif perçu pour chaque affectation. un pilote contractuel est payé un pourcentage du tarif perçu pour chaque affectation. Certains pilotes salariés effectuent du pilotage à contrat dans leurs temps libres dans le cadre d'affectations où le pilotage n'est pas obligatoire. Comme ces pilotes sont inclus dans le nombre d'employés indiqué plus haut, ils ne figurent pas dans le nombre total de pilotes à leur compte.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

ÉTAT DES RÉSULTATS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(en milliers de dollars)

	Chiffres réels 2013	Perspectives 2014	Budget 2015	PLAN 2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019
RECETTES							
Droits de pilotage	2 180 $	2 250 $	23 399 $	24 318 $	25 049 $	25 786 $	26 302 $
Intérêts et autres recettes	395	44	37	38	39	40	41
TOTAL DES RECETTES	21 575	22 294	23 436	24 356	25 088	25 826	26 343
DÉPENSES							
Rémunération, salaires et avantages des pilotes	9 841	10 118	10 591	10 780	11 016	11 291	11 573
Bateaux-pilotes	5 101	5 028	5 183	5 282	5 416	5 524	5 635
Salaires et avantages du personnel	1 451	1 563	1 616	1 635	1 679	1 721	1 764
Salaires et avantages des équipages de bateaux-pilotes	1 580	1 706	1 763	1 800	1 838	1 875	1 912
Transport	675	757	728	749	720	738	756
Services professionnels et spéciaux	616	595	586	545	557	568	579
Formation	111	297	315	300	300	306	312
Loyers	267	285	285	285	290	296	302
Communications	113	130	130	128	131	134	136
Services publics, matériel, fournitures	375	419	429	440	434	443	451
Amortissement	1 220	1 320	1 330	1 321	1 283	1 783	1 783
Frais de financement	124	144	136	123	109	213	196
TOTAL DES DÉPENSES	21 474	22 362	23 092	23 388	23 773	24 892	25 399
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE)	101 $	- 68 $	344 $	968 $	1 315 $	934 $	944 $
TAUX DE RENDEMENT CIBLÉ	0,5 %	-0,3 %	1,5 %	4,0 %	5,2 %	3,6 %	3,6 %

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

BILAN
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS 2013	Perspectives 2014	Budget 2015	PLAN 2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019
ACTIF							
À court terme							
Encaisse/Placements à court terme	1 884	1 805	1 471	3 360	2 780	4 244	5 759 $
Comptes débiteurs	2 977	2 936	2 995	3 055	3 116	3 178	3 242
Charges payées d'avance	153	121	122	124	127	129	90
	5 014	4 862	4 588	6 539	6 023	7 551	9 091
Immobilisations							
Au coût du capital	18 096	18 908	21 314	24 289	27 064	27 839	28 584
Moins amortissement accumulé	6 621	7 941	9 271	10 592	11 875	13 658	15 441
	11 475	10 967	12 043	13 697	15 189	14 181	13 143
	16 489 $	**15 829 $**	**16 631 $**	**20 236 $**	**21 212 $**	**21 732 $**	**22 234 $**
PASSIF							
À court terme							
Comptes créditeurs	2 237	1 978	1 825	1 850	1 860	1 890	1 900 $
Emprunts bancaires à court terme	400	421	435	449	534	555	580
Prestations de cessation	62	110	95	65	90	90	90
	2 699	2 509	2 355	2 364	2 484	2 535	2 570
À long terme							
Emprunts bancaires	4 633	4 206	4 771	7 322	6 788	6 233	5 653
Prestations de cessation	1 309	1 338	1 385	1 462	1 537	1 627	1 730
	5 942	5 544	6 156	8 784	8 325	7 860	7 383
TOTAL DU PASSIF	8 641	8 053	8 511	11 148	10 809	10 395	9 953
Capital d'apport et droit sur actif							
Actif (déficit)	7 848	7 776	8 120	9 088	10 403	11 337	12 281
	7 848	7 776	8 120	9 088	10 403	11 337	12 281
	16 489 $	**15 829 $**	**16 631 $**	**20 236 $**	**21 212 $**	**21 732 $**	**22 234 $**

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS 2013	Perspectives 2014	Budget 2015	PLAN 2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	7 656	7 848	7 776	8 120	9 088	10 403	11 337
Gains (pertes) de l'exercice	101	- 68	344	968	1 315	934	944
Autres éléments du résultat global	91	- 4	0	0	0	0	0
Résultat global total	192	- 72	344	968	1 315	934	944
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	7 848	7 776	8 120	9 088	10 403	11 337	12 281

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Chiffres réels 2013	Perspectives 2014	Budget 2015	PLAN 2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019
FONCTIONNEMENT							
Encaisse provenant des opérations (consacrées à celles-ci)							
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	101 $	- 68 $	344 $	968 $	1 315 $	934 $	944 $
Postes ne nécessitant pas de financement							
Amortissement	1 220	1 301	1 330	1 321	1 283	1 783	1 783
Rajustement de la valeur marchande	195	19	121	85	85	90	90
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi – Indemnités de départ	142	139	142	142	165	180	193
	1 658	1 391	1 937	2 516	2 848	2 987	3 010
Encaisse – fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	346	- 190	- 213	- 37	- 54	- 35	- 14
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 125	- 62	- 110	- 95	- 65	- 90	- 90
Encaisse – opérations	1 879 $	1 139 $	1 614 $	2 384 $	2 729 $	2 862 $	2 906 $
FINANCEMENT							
Encaisse – activités de financement							
Réception de prêts	2 000	0	1 000	3 000	0	0	0
Paiement de prêts	- 300	- 406	- 421	- 435	- 449	- 534	- 555
	1 700 $	- 406 $	579 $	2 565 $	- 449 $	- 534 $	- 555 $
INVESTISSEMENT							
(Hausse) diminution des placements	0	0	0	0	0	0	0
Ajouts nets – immobilisations	-2 161	- 812	-2 527	-3 060	-2 860	- 865	- 835
Disposition des immobilisations	0	0	0	0	0	0	0
Encaisse consacré aux activités d'investissement	-2 161 $	- 812 $	-2 527 $	-3 060 $	-2 860 $	- 865 $	- 835 $
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	1 418	- 79	- 334	1 889	- 580	1 463	1 516
Encaisse au début de l'année	466	1 884	1 805	1 471	3 360	2 780	4 243
Encaisse et investissements en fin d'année	1 884 $	1 805 $	1 471 $	3 360 $	2 780 $	4 243 $	5 759 $

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

BUDGET D'IMMOBILISATIONS
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS 2013	PERSPECTIVES 2014	BUDGET 2015	PLAN 2016	2017	2018	2019
BATEAUX-PILOTES							
CONSTRUCTION OU ACHAT DE NOUVEAUX BATEAUX	422	-	1 500	2 250	2 000	-	-
RADOUB ET ÉQUIPEMENT DES BATEAUX-PILOTES	866	626	725	650	650	700	700
QUAIS ET STRUCTURES	113	74	240	100	75	75	75
MAINTENANCE ET AUTRES VÉHICULES	-	55	-	-	-	30	-
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	1	-	5	-	75	-	-
MATÉRIEL INFORMATIQUE ET DE BUREAU	27	11	22	20	20	20	20
LOGICIELS	91	46	35	40	40	40	40
TOTAL	1 520	812	2 527	3 060	2 860	865	835

EXPLICATION DE LA COMPARAISON DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS

Le deuxième des deux nouveaux bateaux-pilotes est entré en service dans le port de Saint John en avril 2013. Le premier navire de cette classe a été lancé à Halifax en 2012. Des ajouts plus petits associés à ces nouveaux navires ont été faits en 2013. Ce plan inclut un échéancier préliminaire qui prévoit l'ajout de deux nouveaux bateaux, l'un pour Halifax et l'autre pour Saint John. L'Administration va examiner d'ici la fin de 2014 plusieurs options de navires afin de déterminer s'il s'agit de bateaux-pilotes plus simples et moins chers qui fourniraient une plateforme stable et robustes aux pilotes tout en réduisant les coûts d'entretien et le temps d'inutilisation. Le travail plus officiel de planification et de conception vont débuter en 2015, et les bateaux devraient être livrés en 2017. Ils vont remplacer les navires d'appoint qui auront 34 et 41 ans d'ici 2017. Les clients des deux ports ont exprimé le désir d'avoir un service de bateaux-pilotes fiable et il existe un besoin légitime de les remplacer ces bateaux plus âgés.

La remise en état des bateaux-pilotes et l'équipement devraient augmenter avec l'arrivée des deux nouveaux navires dans la flotte. L'équipement des navires de la baie Placentia va atteindre la fin de sa vie utile et aura besoin d'être réparé ou remplacé pendant la période de planification. Tous les bateaux de l'APA vont aussi être inspectés par Transports Canada et Lloyd's Register pendant cette période.

L'Administration loue actuellement un bureau pour les pilotes et un bassin à Halifax. L'endroit se détériore car le bureau est situé sur un quai qui n'est pas entretenu. D'autres options sont envisagées dans le but de trouver un nouveau bureau et de changer l'endroit où les bateaux-pilotes sont accostés. Un montant a été inclus à cet effet dans le poste Quais et structures.

Les pilotes de l'Administration continuent d'évaluer les nouvelles tablettes afin de déterminer si elles peuvent servir d'unités portatives de pilotage (UPP). État donné la nature du pilotage effectué par les pilotes de l'APA, surtout dans les ports, l'UPP de type ordinateur portable utilisée par les autres administrations de pilotage n'est pas pratique pour l'APA. Les autres éléments d'immobilisations devraient rester essentiellement les mêmes que par les années antérieures.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2015-2019

PRINCIPAUX RATIOS FINANCIERS
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 DÉCEMBRE

	CHIFFRES RÉELS	PERSPECTIVES	BUDGET	PLAN			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MARGE DE PROFIT	0,5 %	-0,3%	1,5%	4,0%	5,2%	3,6%	3,6%
JOURS COUVERTS	80	75	69	98	88	107	127
RATIO DE LIQUIDITÉS GÉNÉRALES	1,86	1,94	1,95	2,77	2,42	2,98	3,54
RENDEMENT SUR L'ACTIF TOTAL	0,6%	-0,4%	2,1%	5,3%	6,4%	4,4%	4,3%
RATIO D'ENDETTEMENT	1,10	1,04	1,05	1,23	1,04	0,92	0,81

Marge de profit – Tel que discuté plus tôt, l'exercice 2014 a été inférieur aux prévisions financières de l'Administration pour diverses raisons. L'Administration projette une légère perte pour 2014, mais elle ne ciblait qu'une petite marge. En 2015, la marge de profit devrait demeurer faible car le trafic n'est pas censé augmenter par rapport à 2014.

Jours couverts - En 2011, le Conseil a adopté une résolution relativement au montant des fonds disponibles sous forme de liquidités. La résolution prévoyait le calcul des jours couverts par les dépenses prévues par jour. Il a été convenu que si la couverture atteignait 122 jours, les fonds excédentaires seraient mis de côté pour les immobilisations futures ou la réduction de la dette. Une fois que ces projets ont été financés, le rendement ciblé sur les rentrées serait ajusté en conséquence. Pendant la période actuelle de remplacement des immobilisations, il a été décidé de limiter dans la mesure du possible les emprunts aux nouveaux navires afin d'utiliser les liquidités disponibles plutôt que la dette à long terme. L'Administration est autorisée à emprunter 4 000 000 $, mais elle a décidé de se limiter à 2 000 000 $. Pour la période 2015-2017, l'Administration propose que deux autres navires soient construits et elle prévoit actuellement les financer surtout grâce à ses réserves de liquidités.

Ratio de liquidité générale – Le ratio de liquidité générale devrait demeurer élevé pendant la période de planification, car l'actif à court terme est toujours près du double du passif à court terme et augmente à la longue.

Rendement de l'actif - Le rendement de l'actif devrait s'améliorer. L'objectif est d'afficher un rendement de l'actif supérieur à ce qui aurait été obtenu si l'argent avait été investi ailleurs.

Ratio d'endettement – Le ratio d'endettement devrait dépasser légèrement 1,2 à 1 en 2016 avec l'ajout de l'emprunt pour les prochains navires.